Transformándose en la Paz y en la Guerra

Coronel Robert B. Brown, Ejército de los EE.UU.
Mayor Douglas A. Sims II, Ejército de los EE.UU.

Al llevar a cabo una contraemboscada urbana en contra de una célula insurgente, el comandante de una compañía dependiente de una Brigada Stryker *recolecta valiosa inteligencia de los insurgentes que logra detener. Esta inteligencia es rápidamente evaluada y analizada por medio de las capacidades internas, para ser retransmitida a modo de* "Reachback" *a las agencias de inteligencia en los EE.UU. En el plazo de algunas horas, la compañía lleva a cabo una serie de rápidas incursiones, utilizando avanzadas capacidades digitales, vehículos aéreos no tripulados tácticos* (UAV)*, vehículos blindados de combate* Stryker*, francotiradores orgánicos, observadores adelantados y letales soldados de infantería. Unas pocas horas más tarde esta ágil y adaptable compañía, siguiéndole el ritmo a los constantes cambios del campo de batalla, detiene a 8 de los 10 miembros de la célula insurgente*.

NUNCA HUBIÉSEMOS podido pronosticar cuan increíblemente necesarias serían la agilidad y adaptabilidad de los jóvenes soldados que deben cumplir con las misiones de combate que hoy se ejecutan en el campo de batalla de Irak; sin embargo, líderes de todos los niveles llevan a cabo difíciles misiones con un mínimo de orientaciones. Ellos demuestran una agilidad que va más allá de todas las expectativas y están teniendo un efecto increíble sobre variadas misiones, tales como el apoyo a elecciones, complejas operaciones de información y múltiples incursiones con fuerzas de operaciones especiales—todas éstas en una noche.

Las lecciones aprendidas tangibles, han sido minuciosamente documentadas a lo largo del proceso de formación del Equipo de Combate de Brigada *Stryker* (*SBCT*), pero éstas son más fáciles de sustraer y manejar que las lecciones aprendidas no tangibles, que son más difíciles de cuantificar. Es difícil explicar la complejidad de asuntos tales como las modificaciones producidas en el entrenamiento, el cambio de mentalidad que ha sido necesario, así como también los cambios institucionales requeridos para transformarse verdaderamente. Entrenar a un soldado la operación de un vehículo nuevo como el *Stryker* es fácil, pero enseñar a los soldados y líderes a pensar en forma diferente y a cambiar los métodos de entrenamiento que han utilizado por muchos años es difícil.

Para permitir que los líderes entrenen apropiadamente a sus unidades para el complejo campo de batalla que enfrentarán, deben implementarse modificaciones institucionales. Estos (cambios institucionales) son los más difíciles de implementar y pueden poner de rodillas a un batallón o al estado mayor (EM) de una brigada si el Ejército no reduce significantemente la burocracia en todos los niveles. Las organizaciones de cuartel tales como el Control de Polígono, centros de apoyo al entrenamiento, centros de simulación y abastecimiento de munición se aferran a procedimientos que impiden la transformación y a lograr la habilidad de entrenar de la forma como realmente vamos a combatir.

Un nuevo nivel de responsabilidad

La transformación del *SBCT* requiere un nuevo método para combatir al enemigo. Al utilizar las fortalezas de la digitalización, las capacidades derivadas

de un concepto de empleo de armas combinadas que llega tan bajo como el nivel de pelotón y los medios de inteligencia de vigilancia y reconocimiento disponibles en esta organización, es posible combatir al enemigo empleando métodos diferentes a los que antes fueran utilizados. Los *SBCT* se adiestran para observar, comprender, actuar y poner fin al conflicto en forma decisiva antes de que el enemigo pueda hacerlo.

Las múltiples rotaciones en centros de entrenamiento de combate (*CTC*) y los ejercicios en el campo revelaron que observar al enemigo en forma anticipada no constituía un desafío, pero comprender la enorme cantidad de información recibida sí lo es. Los oficiales de EM proporcionan al comandante una cantidad abrumadora de información, a menos que ellos hayan aprendido a analizar la información con la habilidad propia de los que anteriormente se encontraban en niveles superiores. Por ejemplo, un capitán que aún no ha ejercido el mando y que se desempeña en la sección de inteligencia, ahora es capaz de proporcionar un análisis equivalente a aquel del nivel de división que realiza un mayor con experiencia. Los oficiales de EM son capaces de lidiar con el incremento en el nivel de sofisticación, pero, dada la falta de experiencia, la necesidad de práctica y entrenamiento orientados a alcanzar un nivel superior de competencia aumenta significativamente. Sin embargo, no siempre existen los fondos necesarios para entrenar a los oficiales subalternos que deben desempeñarse en un EM y el tiempo también constituye un preciado bien al momento de programar el entrenamiento.

Un Comandante de Escuadra ahora toma las decisiones que un Sargento de Pelotón tomaba en el pasado, y el Comandante de Pelotón toma decisiones que le eran propias al Comandante de Compañía en el pasado. La calidad de líderes que posee la fuerza les permite lidiar con estas decisiones, pero necesitan oportunidades de entrenamiento más complejas y frecuentes mayores a las que antes fueran sometidos. El proceso de formación de líderes debe enseñarles "cómo" pensar y no "qué" pensar. Esto puede parecer sencillo, pero constituye un desafío increíble, haciéndose necesaria la completa modernización del sistema de educación militar.

Énfasis en formación de líderes

Durante la transición a una brigada *Stryker*, la formación de líderes fue esencial para el desarrollo de líderes ágiles y con capacidad de adaptación, en condiciones de operar a mayores niveles de responsabilidad. Para este entrenamiento y formación de líderes, fue necesario que el grupo asesor realizara un intenso esfuerzo de planificación, cuyo resultado valió la pena. Desarrollar eventos de calidad es un proceso que requiere de un gran esfuerzo, pero resulta crítico. No obstante, tales eventos no constituían la máxima prioridad en la mayoría de las unidades convencionales. Siempre había algo más importante que impedía que los líderes participaran en estos eventos adicionales. Claramente el Ejército debe tener un nuevo enfoque, con la finalidad de incentivar a los líderes a enfrentar situaciones con un pensamiento crítico, obteniendo una formación que les permita pensar más allá de lo que se encuentra ya definido y esquematizado.

Un evento de entrenamiento basado en los viajes de Lewis y Clark [oficiales designados por el Presidente Jefferson para explorar parte del continente norteamericano desde el estado de Missouri hasta el de Oregon en los primeros años del siglo XIX], claramente desarrolló las habilidades de pensar críticamente y una ágil mentalidad de líder. El *SBCT* llevó a cabo un evento de desarrollo de líderes para todos los sargentos de primera clase y rangos superiores, con el objetivo de analizar a Lewis y Clark como líderes ágiles y con capacidad de adaptación. Todas las actividades estuvieron basadas en las experiencias de Lewis y Clark e incluyeron eventos competitivos, desafíos físicos, conferencias de escritores y comandantes de mayor rango, orientación y guía de un mentor de alto rango, eventos históricos y discusiones acerca de la igualdad de oportunidades. Se les exigió a todos los líderes leer un artículo escrito por un oficial de operaciones perteneciente a la unidad que analizaba las lecciones militares de Lewis y Clark. El evento duró 2 días y los comandantes subalternos se encargaron del entrenamiento de la brigada durante la ausencia de los comandantes. Tanto los cínicos como los entusiastas, al terminar el evento, lo abandonaron con una mejor comprensión de lo que puede lograr un líder ágil, así como también de la agilidad que le será requerida en una variedad de situaciones. El ejercicio desarrolló líderes que a su vez, formaron fuertes lazos y los comandantes subalternos demostraron que eran capa-

Para permitir que los líderes entrenen apropiadamente a sus unidades para el complejo campo de batalla que enfrentarán, deben implementarse modificaciones institucionales. Estos (cambios institucionales) son los más difíciles de implementar y pueden poner de rodillas a un batallón o al estado mayor (EM) de una brigada si el Ejército no reduce significantemente la burocracia en todos los niveles.

ces de dirigir el entrenamiento bastante bien durante la ausencia de sus superiores.

Las lecciones aprendidas del entrenamiento

El Ejército se desarrolló durante muchos años bajo del concepto de "entrenar de la misma forma en que se combatirá." Afortunadamente, esto todavía es verdad para los *SBCT*; sin embargo, la complejidad que los conflictos actuales le presentan al entrenamiento, requiere de un ejercicio del tipo *CTC* cada vez que la unidad va a terreno para entrenarse. Se deben incorporar en el escenario de entrenamiento los sistemas *Prophet* [sistemas de recolección de transmisiones y guerra electrónica que permite recolectar y transmitir

Un Comandante de Escuadra ahora toma las decisiones que un Sargento de Pelotón tomaba en el pasado, y el Comandante de Pelotón toma decisiones que le eran propias al Comandante de Compañía en el pasado. La calidad de líderes que posee la fuerza les permite lidiar con estas decisiones, pero necesitan oportunidades de entrenamiento más complejas y frecuentes mayores a las que antes fueran sometidos.

señales de inteligencia], *UAV* tácticos, capacidad de *reachback*, inteligencia humana, elementos topográficos y capacidades digitales, tales como el Ejercer de Mando en el Campo de Batalla de la Fuerza XXI, en los niveles de Brigada hacia abajo.

El Ejército, como institución, no está preparado para proporcionar los recursos a los *SBCT* para este nivel de entrenamiento en sus guarniciones. El modelo de llevar a cabo un entrenamiento menos complejo en guarnición y llevar a cabo las rotaciones en el *CTC* cada más o menos 18 meses es anticuado. El EM y los líderes nunca desarrollarán el nivel de práctica requerido bajo este limitado modelo de entrenamiento.

Obtener los fondos para poner en práctica complejos eventos en guarnición es un desafío y las burocráticas organizaciones, tales como el Centro de Apoyo de Ayudas al Entrenamiento (*TASC*), no han demostrado ni la suficiente flexibilidad, ni el soporte financiero que permita un entrenamiento de alta calidad en guarnición, o como las organizaciones de control de polígonos, que muestran una capacidad limitada de ajustar su mentalidad en el apoyo a los combatientes. Resolver este dilema de entrenamiento es un factor crítico para lograr el éxito del concepto *SBCT*. No se puede esperar que los jóvenes comandantes u oficiales de EM estén realmente preparados para combatir con un entrenamiento que sólo una o dos veces los pone en situaciones similares a aquella en las que van a combatir. Durante la primera semana en Irak, los jóvenes comandantes de pelotón ejecutaron misiones basadas en los datos suministrados por los *UAV*, adquisiciones del *Prophet* y los análisis de inteligencia crítica realizados por los oficiales de EM. Si los ejercicios de entrenamiento no hubiesen sido conducidos y financiados en el nivel de complejidad apropiado, hubiésemos fracasado miserablemente.

Un segundo desafío creado por estos complejos eventos que son requeridos para un entrenamiento realista, es la capacidad del EM de desarrollar los ejercicios y llevar a cabo las tareas normales de guarnición. No existe tiempo suficiente para que un EM pueda desarrollar e implementar el entrenamiento requerido en la brigada y al mismo tiempo llevar a cabo las tareas propias a una guarnición. La brigada debe organizarse en las guarniciones tal como en el combate. Las organizaciones de guarnición suelen crear compartimentos estancos, basados en la segmentación de las secciones del EM. Los asuntos propios de logística, por ejemplo, se limitan a la sección S4 y no se toma en cuenta los efectos que tienen en los aspectos operacionales del entrenamiento de la unidad. Al establecer los mismos centros de operaciones tácticas en guarnición, tal como los que son establecidos en combate, empleando el EM completo en vez de sólo una sección del mismo, puede evitar que esto suceda. El entrenamiento y las reuniones de comando y EM en guarnición, son similares a las reuniones de actualización del campo de batalla o las exposiciones de futuros planes en el combate.

La infraestructura de comunicaciones puede ayudar a proporcionar "un entrenamiento acorde a como se va a combatir." En lugar de emplear el correo electrónico, la brigada debe utilizar el mismo sistema de comunicación que se usa diariamente en terreno y los informes pueden ser diferentes en cuanto al contenido, pero deben ser elaborados en el mismo formato que los informes que le son propios a las operaciones tácticas.

El Ejército debe eliminar los vestigios de la Guerra Fría, como los *TASC*, y transformarse hacia un sistema de utilizar contratistas para los ejercicios de entrenamiento, con el objeto de dejar que los soldados enfoquen sus esfuerzos en desarrollar las capacidades bélicas, y no en las tareas mundanas de guarnición. Un contratista puede dedicarse a coordinar los recursos deseados para apoyar el proceso de instrucción (sistemas múltiples integrados de enfrentamientos con dispositivos láser, entrenamiento en dispositivos explosivos improvisados [*IED*], actores, simulaciones,

Departamento de Defensa

Elementos de un Equipo de Combate de Brigada Stryker *llevan a cabo una patrulla en Mosul, Irak.*

terrenos de entrenamiento), mientras los soldados trabajan en el proceso de toma de decisiones tácticas y practican sus capacidades de combate. Emplear contratistas cuando sea necesario, produciría un ahorro en los costos, ya que el personal de *TASC* es remunerado con un salario de tiempo completo.

La mentalidad ágil

El cambio más significativo al entrenamiento, es el requerimiento de formar a los soldados para exhibir gran agilidad en el campo de batalla. Debemos continuar entrenando en los aspectos básicos, pero ahora es crucial entrenar a los soldados fuera de las áreas en que se sienten más cómodos en cada evento de entrenamiento. Ser ágil; lo cual implica, aplicar una solución efectiva, tanto mentalmente como físicamente y de manera rápida, conducirá hacia el logro del éxito en los complejos espacios de batalla. Muchos comandantes superiores confían en las listas de verificación y chequeo usadas en todos los eventos de entrenamiento. Si bien tales listas tienen cierto valor para los eventos como las inspecciones y comprobaciones previas al combate, una vez que se inicia el cumplimiento de la misión, los soldados deben depender de su propia habilidad de ser ágiles para lograr el éxito.

Las victorias del Ejército EE.UU. en Irak han validado la vital importancia que tiene la agilidad en el campo de batalla. Desde los complejos ambientes urbanos, que imponen ajustes entre una cuadra y la otra, hasta la innovación en la ejecución de operaciones no letales, en donde los comandantes subalternos deben relacionarse con los líderes locales, la capacidad de ser ágiles es esencial para obtener el éxito.

Artículos y observaciones recientes, destacan la agilidad y excepcional capacidad de adaptación de los comandantes subalternos, enfocándose precisamente en la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas por parte de los Sargentos, Tenientes y Capitanes. El poner atención a estos tremendos comandantes resulta apropiado, lo que no implica que los comandantes de un rango superior al de sargento de segunda clase o capitán no deban poseer agilidad, ya que el combate demuestra la necesidad de agilidad en todos niveles.

La capacidad de innovar en la planificación es una propuesta que es discutida con regularidad, como ha quedado evidenciado en Irak. El haber tenido conocimiento de la situación y capacidad del adversario para producir disturbios durante las elecciones de enero de 2005, proporcionó una oportunidad de demostrar una mentalidad innovadora. Agresivas operaciones de despeje de barricadas y rutas, así como las hábiles operaciones de decepción (ensayos en locales de votación

falsos y operaciones de información para engañar a los insurgentes respecto de las verdaderas ubicaciones de estos), evitaron que el enemigo destruyera los locales o asesinara a los votantes durante el día de las elecciones. El efecto sinérgico de la agilidad y capacidad de adaptación de los comandantes en todos los niveles de la brigada *Stryker*, ayudó a que se concretara un momento clave de la historia iraquí y en la del Ejército de los EE.UU.

Las victorias del Ejército EE.UU. en Irak han validado la vital importancia que tiene la agilidad en el campo de batalla. Desde los complejos ambientes urbanos, que imponen ajustes entre una cuadra y la otra, hasta la innovación en la ejecución de operaciones no letales, en donde los comandantes subalternos deben relacionarse con los líderes locales, la capacidad de ser ágiles es esencial para obtener el éxito.

Diferencias claves en el entrenamiento

Hoy en día, los comandantes tienen mayor información disponible y sus superiores pueden micro administrar fácilmente sus decisiones debido al perfeccionamiento que han tenido los sistemas digitales al interior de estas unidades. Tal sobrecarga de información afecta la forma en que se entrena a los comandantes para tomar decisiones. Muchos comandantes van a esperar demasiado tiempo para obtener información, y por otro lado, otros la ignorarán completamente. El entrenamiento diseñado para lidiar con la sobrecarga de información y con el empleo de los sistemas digitales, hace posible que los comandantes puedan reaccionar apropiadamente ante aquella información de carácter crítica, así como también aprender a diferenciar rápidamente aquella información realmente útil. En Irak, los comandantes que participaron en situaciones de combate fueron capaces de modificar rápidamente la planificación y aprovechar la información de oportunidad, para llevar a cabo operaciones que tuvieron un efecto devastador en el enemigo.

El entrenamiento del personal del *SBCT* en las tareas claves para el combate, fue absolutamente esencial para su exitoso desempeño en el combate. El desafío fue, cómo entrenar efectivamente a todo el personal de apoyo de combate (*CS*) y apoyo de servicio de combate (*CSS*) en las tareas de combate y aún así mantener una unidad funcional. El concepto de entrenar al encargado del entrenamiento funcionó bien y produjo más elementos letales de *CS* y *CSS* en toda la brigada. Los Suboficiales claves de *CS* y *CSS*, entrenados en cursos básicos y avanzados de puntería, métodos de combate y otras capacidades del combatiente, entrenaron tan efectivamente sus soldados, como el horario y apoyo al entrenamiento se los permitiera.

Los comandantes de Compañía en organizaciones similares a las del *SBCT* enfrentan desafíos adicionales propios a la estructura de armas combinadas. En los pelotones de sistemas de cañones motorizados y unidades de artillería de campaña orgánicas en el nivel de Compañía, su comandante debe desarrollar nuevos planes de entrenamiento. No existe ningún curso ni plan de entrenamiento, fuera del de la propia unidad para desarrollar estas habilidades claves. Además, los comandantes tienen otros requerimientos de entrenamiento particulares, tales como los tiradores escogidos designados para la escuadra, francotiradores y habilidades en sistemas digitales.

Los comandantes de batallón de infantería, artillería y caballería, también requirieron un extensivo asesoramiento. Inicialmente, es quizá lógico consolidar el entrenamiento logrado hasta que los soldados desarrollen en mejor forma su competencia en destrezas específicas. En Irak, tal entrenamiento fue increíblemente valioso, tanto para la *SBCT* que se desplegara en operaciones de combate y que inmediatamente después de llegar comenzara a combatir en intensas batallas, como para los jóvenes comandantes, cuando los tanques *Abrams* y vehículos de combate *Bradley* se unieron a la *SBCT* en ciertas fases del combate.

Las organizaciones similares a las *SBCT* deben depender ampliamente de la simulación y del entrenamiento virtual. No existen ni el tiempo ni los recursos suficientes para lograr un mayor nivel de competencia en las aptitudes requeridas, sin emplear la simulación y entrenamiento virtual en el aprendizaje y mantenimiento del nivel de pericia en las habilidades básicas. El entrenamiento más eficaz de simulación llevado a cabo antes del despliegue consistió en la simulación de operaciones reales de combate. Un enlace en el centro de simulaciones, permitió que la brigada recibiera la misma orientación que las unidades en combate. Luego, pueden desarrollar el proceso de la toma de decisiones militares (*MDMP*) para producir un plan. Desarrollar tal plan y compararlo al de la unidad en combate resultó ser bastante valioso. De hecho, una misión planificada en guarnición se llevó a cabo de manera similar en el combate. Los comandantes preguntaron en broma si era una simulación o un combate real. La misión fue un éxito total.

Departamento de Defensa

Un soldado integrante del SBCT *mantiene guardia mientras que otros miembros del mismo equipo montan en un* Stryker *en Mosul, Irak.*

Las modificaciones al *MDMP*

En el proceso de Transformación, la brigada desarrolló un proceso de planificación abreviado para el ambiente de combate que debía enfrentar, pero aún apegándose a la metodología del *MDMP*. La brigada *Stryker* modificó el *MDMP* a objeto de utilizar los cursos de acción (*COA*) que fueran dispuestos y que hicieran posible la colaboración con las unidades subordinadas y un máximo empleo de datos proporcionados por el EM. Sin embargo, el *MDMP* no puede ser abreviado a menos que el proceso en sí sea completamente comprendido e inculcado. Su repetición y constante empleo en el entrenamiento de tiempo de paz, eventualmente permite que el EM pueda abreviar el *MDMP*, así como también determinar las formas de disminuir el tiempo de planificación, manteniendo al mismo tiempo la eficacia y minuciosidad.

La primera modificación eficaz del *MDMP* consistió en la utilización de un individuo para representar los planes y acciones de las fuerzas enemigas. En lugar de emplear al oficial de inteligencia, la unidad seleccionó a un soldado conocido por su pensamiento innovador, para representar *COA* enemigos realistas, que reflejaran su pensamiento engañoso y que replicara su perspectiva. La unidad bautizó a este soldado como el "bastardo engañoso", que desarrollaba los eventos que se convertían en las actividades empleadas por el EM en los enfrentamientos de *COA* propios y del adversario.

La segunda modificación eficaz del *MDMP* consistió en la utilización de una herramienta de acción ante crisis que fuera desarrollada durante la Transformación. Al comenzar a planificar sobre la base del *COA* seleccionado y antes de someterlo al enfrentamiento, el EM llevaba a cabo un evento denominado "fracaso intencional." En él, se les preguntaba a los oficiales del EM los motivos por los cuales el plan podría fracasar, otorgándoles la oportunidad de manifestar su raciocinio. Al informar al EM que el *COA* seleccionado ha fracasado, alivia la presión que tiene el oficial de EM para decirle al comandante que el plan no es eficaz. Este método también requiere que el EM analice el *COA* e identifique sus debilidades antes de iniciar la fase de enfrentamiento. El EM capta las debilidades por medio del proceso de fracaso intencional y luego se refiere cada una de ellas durante el proceso de enfrentamiento. El EM también identifica y resuelve las debilidades potenciales. De esta forma el plan tiene la aceptación de cada miembro del EM, aunque fuera el *COA* seleccionado.

Al emplear estas dos modificaciones, en numerosas operaciones la brigada fue capaz de desarrollar sólidos planes para las unidades subordinadas, algunas

de ellas tan complejas como asegurar las elecciones para 5 millones de personas y otras tan simples como una serie de acciones ofensivas. El proceso resultó en efectivos planes producidos en forma oportuna, lo que permitió al *SBCT* a combatir eficazmente en contra del enemigo.

Los cambios institucionales

Durante todo el proceso de conversión de dos años hacia una brigada *Stryker*, el aspecto más complicado de la Transformación fue el de enfrentar un inflexible sistema burocrático. La solución burocrática inmediata para cada problema institucional, fue el de llevar a cabo un arreglo temporal, lo cual parecía ser atractivo al principio. Sin embargo, pronto se llegó a concluir que la solución provisional no cambiaba la permanente mentalidad burocrática y que no ayudaría a las unidades que venían a sobrellevar los mismos desafíos institucionales. Las vacas sagradas no existen en ningún sistema, por ende se deben dedicar recursos y energías para identificar las áreas problemáticas. Quizá esto parece fácil, pero en las organizaciones en donde se trabaja más allá de la cuenta y en donde no existe financiamiento necesario, la última cosa que los empleados quieren oír es que tendrán que trabajar más para resolver los problemas que afectara una unidad que se encuentra en proceso de transformación.

Las organizaciones similares a las SBCT *deben depender ampliamente de la simulación y del entrenamiento virtual. No existen ni el tiempo ni los recursos suficientes para lograr un mayor nivel de competencia en las aptitudes requeridas, sin emplear la simulación y entrenamiento virtual en el aprendizaje y mantenimiento del nivel de pericia en las habilidades básicas.*

Un ejemplo de este fenómeno fue el retiro de munición por parte de los batallones del *SBCT*. La instalación insistía que las unidades retiraran la munición como siempre y describió los procedimientos a seguir de acuerdo a las normas establecidas. En el pasado, los batallones retiraban sus propias municiones cuando poseían un pelotón de apoyo entrenado para realizar esta tarea crucial, pero el *SBCT* no tiene pelotones de apoyo. Cuando combaten, los batallones de apoyo de brigada (*BSB*) sacan su munición porque sus soldados tienen las habilidades especiales para ejecutar la tarea.

Crear de la nada un pelotón de apoyo para obtener la munición necesaria para entrenar fue la solución instantánea. Retirar munición constituye una tarea difícil cuando se trata de una misión permanente; y es aun más difícil cuando es una obligación adicional de un pelotón de infantería. Otra solución fue un memorando de entendimiento temporal que permitiera que el *BSB* retirara la munición. Sólo después de un año de funcionar bajo este sistema, se le permitió al *BSB* retirar la munición para entrenar a los soldados en la forma que combatirían, lo cual constituye uno de los numerosos burocráticos obstáculos que requirieron de la increíble energía del EM para ser superado. Dadas las otras tareas cruciales de entrenamiento y desarrollo de Transformación de la brigada, esto resultó en un EM que no podía cumplir apropiadamente con su trabajo.

El Ejército debe establecer un comité para resolver tales problemas de la transformación y apoyar a cada unidad involucrada en este proceso. Para capacitar una fuerza de combate más efectiva, el comité podría trabajar para asegurar que la Transformación ocurra tanto en las unidades como en las instalaciones. Los desafíos más grandes que fueron enfrentados resultaran ser las organizaciones que habían crecido hasta llegar a ser demasiado poderosas en sus cuarteles debido a su longevidad. La Agencia de Administración de Instalaciones, que ahora controla los centros más importantes de entrenamiento en los cuarteles, está diseñada para fiscalizar la eficacia de la administración de las instalaciones, lo que no necesariamente implica proporcionar un entrenamiento realista. El *TASC* tiene muy buenas intenciones, pero no está diseñado para reaccionar con prontitud ante los cambios de las tácticas y estrategia del enemigo. Si usted quiere la maqueta de un vehículo soviético, no hay ningún problema, pero para efectos de entrenamiento es casi imposible conseguir una réplica de un *IED* o un vehículo convencional para representar a la fuerza enemiga de hoy.

El Control de Polígono, otra de las agencias propias a las instalaciones, necesita una renovación significativa, ya que tiene excelentes intenciones, pero es tan burocrática y preocupada por los riesgos que, a causa de las restricciones de seguridad, el personal civil está determinando la forma en que puede efectuarse el entrenamiento con munición de guerra. Que yo sepa, estos civiles no estuvieron en el campo de batalla con los comandantes subalternos. Los líderes militares deben tener la posibilidad de determinar las necesidades de entrenamiento y efectuar una adecuada administración de los riesgos, de manera de llevar a cabo entrenamientos de combate con uso de munición de guerra en forma realista. El Control de Polígono debe convertirse en apoyo de polígono y ayudar a los combatientes a prepararse para el combate.

La doctrina es una guía esencial, pero no puede mantenerse al día con los cambios que se producen en un mundo con abundante información. Los *SBCT*

son grandes ejemplos de esto. La doctrina desarrollada y rigurosamente ejecutada durante el primer año, requirió de importantes modificaciones luego de la primera rotación en el *CTC*. En lo esencial, al término de la segunda, tercera y cuarta rotación, la doctrina no tiene un valor real. No obstante la absoluta atención del Ejército en los *SBCT*, los encargados de escribir la doctrina del Ejército no fueron capaces de desarrollar y sostener una doctrina que le fuera eficaz. El diseñar tácticas, técnicas y procedimientos (*TTP*) eficaces que puedan ser rápidamente vetados y alterados en el campo de batalla sería de gran ayuda. Un sistema que permita la colaboración e intercambio de ideas entre las unidades desplegadas, por desplegarse y aquellas que se encuentran en la fase de entrenamiento—como lo es el Sistema de Conocimiento de Mando de Batalla (*BCKS*)—claramente representa la doctrina para el futuro. Las escuelas de las distintas armas y el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, debiesen tener conexiones de Internet con las unidades y compartir la información y *TTP*, las cuales permitirían a las unidades entrenarse, prepararse y combatir en forma efectiva.

Como transformarse

Tenemos la oportunidad de transformar al Ejército y utilizar las lecciones de *SBCT* para evitar que las unidades de acción (UA) y la Fuerza Futura deban enfrentar las frustraciones tradicionales. Los aspectos claves que se pueden indicar son—

• Determinar cómo entregarles a los estados mayores y comandantes del nivel brigada hacia abajo, el tiempo necesario para entrenarse de la forma en que combatirán, lo cual quizá involucre realizar acuerdos con contratistas para cumplir con los requerimientos y disminuir los requerimientos administrativos que existen en regulaciones tales como el Reglamento del Ejército 350-1, *Army Training and Education* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU., 9 de abril de 2003), aumentando la capacidad de los comandantes de concentrar sus esfuerzos en el combate.

• Transformar el sistema educativo militar del Ejército para asegurar que los comandantes de todos niveles pueden llevar a cabo tareas que le corresponden a un nivel de competencia superior a su rango actual e imbuir una mentalidad de entrenamiento ágil y con capacidad de adaptación.

• Establecer un puente entre el sector institucional y operacional del Ejército, para asegurar que las unidades están preparadas para combatir efectivamente en las guerras y funcionar adecuadamente durante el tiempo de paz, y no lo opuesto.

• Apoyar la iniciativa del *BCKS,* que estimula el intercambio de información entre las unidades y emplea la tecnología para mejorar las capacidades del combatiente.

• Otorgar mayor libertad a los comandantes de brigada y batallón para mejorar el entrenamiento, estableciendo un fondo que estimule la formulación de ideas que mejoren el realismo y capte y explote las ideas y equipamiento que han demostrado tener éxito.

• Apresurar los cambios en el sector institucional del Ejército que apoyan al combatiente, asegurando un entrenamiento verdaderamente realista en apoyo a la internalización de la ética del combatiente en todas las instituciones que apoyan el entrenamiento de los soldados.

Nos hallamos en una maravillosa encrucijada en la historia del Ejército. La transformación ha hecho de fuerzas de combate eficaces con capacidades de combate exitosa, una fuerza letal, capaz de desplegarse rápidamente y que puede llegar en condiciones de combatir en cualquier situación; pero no debemos permitir que el éxito nos impida sustraer del proceso las lecciones aprendidas claves.

Los *SBCT*, unidades de acción y la Fuerza Futura, deben usar las experiencias pasadas para mejorar el proceso. Para continuar siendo el mejor Ejército del mundo, debemos seguir identificando los éxitos y fracasos, a objeto de crear una organización lo más ágil y letal posible para así, combatir efectivamente las batallas de la nación.***MR***

El Coronel Robert K. Brown, Ejército de los EE.UU., es el comandante del Equipo de Combate de Brigada Stryker (SBCT) *de la 1ª Brigada de la 25ª División de Infantería, desplegado en la Operación* Iraqi Freedom*. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de los EE.UU.* (USMA)*, una Maestría de la Universidad de Virginia, otra Maestría de la Escuela Superior de Guerra Nacional y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU.* (CGSC) *del Ejército de los EE.UU. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU.* (CONUS)*, Hawai, Haití y Bosnia.*

El Mayor Douglas A. Sims II, del Ejército de los EE.UU, es el S3 del SBCT *de la 1ª Brigada de la 25ª División de Infantería. Recibió su licenciatura de la* USMA*, una Maestría de la Universidad Webster, y es egresado de la* CGSC*. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el* CONUS *e Irak.*